# Что делать - сопротивляться переменам или адаптироваться к ним?

Повседневная практика дает немало примеров того, что человек может адаптироваться почти к любой ситуации. Но, как ни странно, опыт реорганизации предприятий доказывает обратное. Об этом свидетельствует много неудачных попыток внедрить в предприятия программы преобразований. Так, например, недавний опрос менеджеров 210 североамериканских компаний показал, что только четверть опрошенных оценили имевшийся у них опыт внедрения изменений в их организациях как удачный. Сталкиваясь с такими разочаровывающими результатами, менеджеры склонны объяснять свои неудачи "сопротивлением переменам". Хотя такое объяснение и может показаться заманчивым, вряд ли оно заслуживает доверия и требует соответствующих действий со стороны руководства. Напротив, при внедрении изменений требуется не подавлять сопротивление сотрудников, что в результате приводит к их пассивности, а, наоборот, содействовать их мобилизации к достижению целей. Получается, что на повестке дня стоит задача адаптации сотрудников к происходящим переменам в организации. Фактически, если требуются усилия, направленные на подавление сопротивления переменам, то это уже следствие допущенных ошибок. Но самое неприятное в этой ситуации это то, что время, отведенное для эффективных действий, возможно уже упущено, то есть минимизировать сопротивление сотрудников следовало раньше.

Предлагаемый в статье подход к решению данной проблемы коротко может быть сформулирован следующим образом: "Руководство организации обязано заранее предусмотреть меры, направленные на адаптацию работников и руководителей низшего звена к тем изменениям, которые оно намерено внедрять". Несмотря на внешнюю простоту этой формулировки, из нее вытекает немало важных выводов.

### Опыт Марианны.

Менеджер одной компании, назовем ее условно Марианной, для того, чтобы выявить причины замеченных и постоянно растущих проблем, связанных с внедрением проводимых изменений, привлекла некоторую консалтинговую компанию к проведению аудита. Напряженность в компании достигла такого уровня, что сотрудники стали предъявлять претензии к совету директоров. В конфликт был вовлечен профсоюз, представители которого обратились к руководству компании с просьбой принять немедленные действия для восстановления здоровой рабочей обстановки. В своем обращении они привели много примеров неуверенных действий руководства, но конкретно сформулировать возникшие проблемы не смогли.

К тому времени Марианна имела за плечами почти 25-летний опыт руководящей работы, в ходе которой ей приходилось сталкиваться с разнообразными проблемами. Благодаря своей общепризнанной решительности и организаторским способностям, она была назначена руководителем коммерческого департамента вновь учрежденной страховой компании ASROP Insurance. Эта компания образовалась в результате слияния шести ранее существовавших региональных страховых компаний, в одной из которых Марианна работала на аналогичной должности.

Вот как Марианна описывала состояние дел в компании во время первой встречи с представителем консалтинговой фирмы.

"С первого дня работы в новой должности я сочла своим долгом построить организационную структуру нового департамента таким образом, чтобы отдел продаж объединенной компании как можно быстрее стал полностью работоспособным. При этом я руководствовалась мыслью о том, что наши клиенты не только не должны испытывать неудобства в связи с объединением, но и достаточно быстро ощутить все его преимущества.

Следуя новой стратегии компании, планам и бюджету, в течение считанных недель мы внедрили новую организационную структуру, включая разработку графиков работы, наладку каналов связи между офисами, выбор и внедрение методов контроля качества и средств интерпретации данных, установление правил ценообразования, назначение руководителей подразделений, выработку форм документов и т.д. При создании новой организационной структуры достаточно сложным делом оказалась необходимость замены работников на некоторых местах".

Хотя и с месячным отставанием от установленных первоначально сроков графика, основные элементы, предусмотренные программой объединения компаний, были созданы и внедрены. Но среди сотрудников уже слышался ропот. Причем дело дошло то того, что, помимо раздававшихся со всех сторон критических замечаний, некоторые сотрудники открыто порицали руководство компании в беседах с клиентами, когда возникали какие - либо проблемы или задержки при их обслуживании. Более того, персонал компании не проявлял должного энтузиазма к внедрению новых методов работы.

В собеседованиях с приглашенным консультантом руководители отделений отмечали, что "сотрудники работают достаточно медленно, заявляя, что более не понимают, как им следует выполнять порученную работу. В закрепленных за ними компьютерных файлах содержалось большое число ошибок, причем всякий раз оказывалось, что в допущенной ошибке виноват кто-то другой или она произошла из-за недостатков, заложенных в новой организации работы. Данные, вводимые в компьютерные системы, зачастую оказывались неполными или неверными. Естественно, что их исправление требовало значительного времени, а это, в свою очередь, отрицательно сказывалось на производительности работы различных подразделений. Применяемые процедуры приходилось вновь и вновь объяснять сотрудникам, ставшим вдруг болезненно чувствительными и раздражительными. Некоторые из них делали свою работу чисто механически, пассивно выполняя то, что от них требовали, и не более того. То есть вели себя просто по-детски".

С другой стороны, объединяемые компании прежде нельзя было упрекнуть в отсутствии талантливых и компетентных служащих.

"Не следует все же слишком драматизировать ситуацию, - утверждала тогда Марианна. - Это правда, что за короткое время сотрудникам пришлось привыкать ко многим переменам и новшествам, но на самом деле, невзирая на некоторые оставшиеся проблемы, им удалось с этим справиться достаточно успешно. Со временем и при наличии минимальной доброй воли со стороны хотя бы части сотрудников все наладится".

И все же, несмотря на показной оптимизм, ситуация оставалась критической. На этом этапе не удалось достичь ожидавшегося повышения эффективности в результате перестройки производственных процессов компании, а ее рыночные позиции даже начали ухудшаться. Конечно, можно было бы утверждать, что Марианне было отпущено слишком мало времени для налаживания работы. Ведь руководство новой компании стремилось получить результаты от объединения как можно быстрее. Между тем, именно в этом заключалась ошибка. Скачки наперегонки со временем всегда оказываются непродуктивными. Департаменту, который она возглавляла, не удалось достичь поставленных целей, он оказался в тупике, т.е. в ситуации, за которую вся ответственность могла быть возложена именно на Марианну.

Для того чтобы лучше разобраться в том, как менеджер Марианна, несмотря на самые лучшие намерения, оказалась в подобном положении, следует быть немного психологом, и более внимательно изучить, что обычно испытывают люди, сталкивающиеся со значительными переменами.

# Три измерения организационных преобразований

Адаптацию к переменам часто считают исключительно индивидуальным процессом, что является заблуждением. На самом деле, любые изменения в организации происходят на трех уровнях: индивидуальном, коллективном и организационном.

**Индивидуальный уровень.** Столкнувшись с изменениями, человек вынужден решать несколько проблем. Сначала он должен выработать собственное мнение относительно уместности и качества предлагаемых изменений. Если он признает необходимость перемен, то, несмотря на чувство незащищенности, возникающее в результате утраты устоявшихся производственных отношений, он будет готов приложить значительные усилия для освоения новых знаний и навыков, которые от него требуются в изменившихся условиях. Затем, ему следует понять, как относятся к вводимым изменениям его коллеги. Это необходимо для того, чтобы оценить, не вызовет ли он недовольство с их стороны, принимая или, напротив, отвергая эти изменения. Таким образом, он втягивается в игру согласования или навязывания мнений, в результате которой, в конечном итоге, формируется "коллективная позиция".

Наконец, ему потребуется смириться с новыми методами работы, которые зачастую оказываются не до конца отработанными. Иными словами, на индивидуальном уровне любые перемены в организации могут быть уподоблены скачкам с препятствиями, где маршрут с разнообразными барьерами выбран без согласования с участниками соревнования.

**Коллективный уровень.** Руководители часто склонны недооценивать влияние со стороны коллег на принятие или отвержение людьми предлагаемых изменений. Например, директор одного малого предприятия недавно с ужасом рассказывал о том, как его сотрудники на профсоюзном собрании проголосовали против предложенного проекта перестройки, который приносил некоторые потери лишь незначительному числу из них, хотя до этого в частных беседах многие сотрудники советовали ему поторопиться с этим проектом. На самом деле он всего лишь столкнулся на практике с удивительным феноменом формирования мнений работников под давлением коллег.

Между тем, приведенный пример хорошо доказывает, что, несмотря на свои первые впечатления, многие предпочитают вести так, чтобы, не потерять доверие товарищей по службе, и только впоследствии и с большим трудом меняют свои оценки из страха быть отвергнутыми той группой людей, в которую они входят. Исследования позволяют полагать, что принятие изменений принимает форму некоторого общественного договора в условиях, когда существующая практика работы уже себя дискредитировала, а новые альтернативы приветствуются. Причем в большинстве случаев этот договор принимается под давлением или, по крайней мере, с молчаливого одобрения неформальных лидеров коллектива.

**Организационный уровень.** Помимо собственных взглядов на предполагаемые изменения и испытываемое давление со стороны коллег, человеку приходится также приспосабливаться к той организационной структуре, в рамках которой он работает. То есть наряду с теми техническими и организационными средствами, которые потребуется внедрить, ему также приходится учитывать действия руководства по пропаганде и продвижению изменений. Новая структура, новые концепции качества, изменения в структуре отчетности, перестройка производства, внедрение новых технологий, совершенствование производственных процессов, перестройка горизонтальных связей внутри предприятия, измененные процедуры - вот неполный перечень тех организационных аспектов реорганизации, которые необходимо проработать, испытать, отладить, освоить, оценить, и при необходимости исправить и задокументировать. В силу того, что эти аспекты перестройки проще поддаются оценке, руководители предприятий зачастую концентрируют свое внимание именно на них, упуская из виду два других измерения проводимых изменений.

На самом деле все перечисленные три уровня взаимосвязаны, и любые нарушения в одном из них неизбежно влияют на два других. Эта взаимозависимость усложняет задачу осуществления перемен и, безусловно, служит причиной относительно скромных достижений в процессе реорганизации компаний. Решение подобных сложных задач оказывается под силу только тем менеджерам, которые обладают достаточной гибкостью и решительностью.

# Три этапа процесса внедрения изменений

Наиболее популярная модель процесса внедрения изменений была предложена Куртом Левиным в 1951 г., который предполагал, что этот процесс включает три основных этапа или стадии: "размораживание", "продвижение" и "замораживание". Со временем, предложенная Левиным модель немного усовершенствовалась:

*"Любой человек, группа людей или организация, преуспевшие во внедрении изменений, обычно проходят три стадии - пробуждение, переходный период, ритуализация достигнутого. Границы между этими стадиями носят размытый характер, а их продолжительность в разных ситуациях может быть различной".*


### "Пробуждение"

Эта стадия начинается с момента, когда сотрудник получает уведомление об изменении. Примерами могут быть мастер, оценивающий новые способы организации работ, предлагаемые отделом качества, или торговый представитель, интересующийся тем, действительно ли ему следует заполнять новую форму опросной анкеты для покупателей, как того требует отдел маркетинга. В обоих случаях, этих людей принуждают к переменам в работе, и они вполне законно интересуются тем, насколько предлагаемые изменения подходят для них. Таким образом, мы имеем дело с периодом реагирования, в течение которого люди взвешивают все за и против, чтобы выработать свое отношение к изменениям. В зависимости от результатов подобной оценки это отношение может быть позитивным, безразличным или негативным. Соответственно, реакцией людей будут энтузиазм, апатия или решительное отрицание. В зависимости от их реагирования на предлагаемые изменения людей можно подразделить на следующие три типовые группы.

**Сторонники** - те, кто видят очевидные преимущества предлагаемых изменений и с энтузиазмом поддерживают их внедрение. Они активно участвуют в проведении изменений и прилагают усилия для того, чтобы к ним приспособиться.

**Амбивалентные** - те, для которых преимущества и недостатки изменений кажутся равноценными. Поэтому сложившееся положение вещей представляется им менее рискованным, и они, в общем-то, страшатся любых изменений. Вместе с тем, если надавить на них посильнее, то они будут готовы смириться с переменами как с неизбежным злом. Они не станут оказывать сильного сопротивления переменам, но также и не проявят сильной в них заинтересованности. На деле они, скорее всего, будут просто дожидаться, пока их не проведут через стадию экспериментов, без которых они бы могли вполне обойтись.

**Противники** - те, чье отношение к возникшей ситуации является отрицательным, и они используют всю свою энергию на то, чтобы воспрепятствовать переменам. Они будут проявлять нежелание внедрять их, порой бунтовать против них, а когда потерпят поражение в своих усилиях, представлять себя в роли невинных жертв. Они станут постоянно выискивать мельчайшие ошибки, чтобы привлечь к ним всеобщее внимание. Противники никогда не будут искать способы приспособления к переменам. В лучшем случае они смирятся с ними, затаив при этом возмущение и обиду.

Люди, настроенные амбивалентно, и противники изменений, скорее всего, будут делать все от них зависящее, чтобы сопротивляться переменам. Например, мастер будет выискивать бесконечные поводы для дискредитации предлагаемой реорганизации. Если же ничего не поможет, то он будет действовать механически и безынициативно, выполняя лишь необходимый минимум того, что от него требуют. Иными словами, он будет всячески демонстрировать, что действует по принуждению, и от него бесполезно ожидать мотивированного участия. А чего еще можно было бы ожидать иного? Поэтому, если есть намерение изменить подобное механическое отношение к работе и добиться успеха, нужно готовиться к тому, что придется столкнуться с недовольством и ворчанием.

Таким образом, на стадии "пробуждения" главная задача руководителей заключена в создании на предприятии достаточно значительного количества сторонников перемен. Этой мерой предосторожности обычно пренебрегают руководители, которые не идут в своих действиях далее проведения общих презентаций предлагаемых перемен. На этом они считают свою задачу выполненной и, как в само собой разумеющееся, верят в то, что сумели убедить людей своей аргументацией. К сожалению, в большинстве случаев такая вера оказывается иллюзорной, если не сказать наивной. Действительно, как сотрудники предприятия могут принять предлагаемые изменения или хотя бы понять их суть, если они не принимали никакого участия в изучении тех проблем, на решение которых направлены эти изменения? Сами менеджеры, будучи поставленными в подобные условия, обязательно потребовали бы, чтобы с ними обращались, как с разумными людьми, и привлекали к выявлению существующих проблем и поиску их решений. Таким образом, первым и обязательным условием того, чтобы работники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их широкое вовлечение в процесс изучения существующих на предприятии проблем. В этом и состоит главная задача, которую обязаны решить руководители. В приведенном выше примере с мастером на производстве, если он не убежден в ущербности текущего состояния дел, реорганизация работы его участка будет казаться вздором. До тех пор, пока торговый представитель не узнает, ради решения каких проблем от него требуют сбор данных о покупателях, он будет считать все это пустой тратой времени и прихотью руководства.

Успешное прохождение стадии "пробуждения" зависит также от наличия на предприятии достаточно мощных факторов, которые смогли бы сыграть роль механизма для запуска процесса реорганизации. К числу таких факторов обычно относятся следующие три:

* наличие недостатков, очевидных для работников и вызывающих недовольство среди них или хотя бы наличие риска возникновения подобной ситуации в будущем;
* нажим в пользу перемен со стороны хотя бы части местных неформальных лидеров;
* возможности получения сотрудниками персональных выгод от будущих изменений.

Опыт доказывает, что менеджеры склонны уделять повышенное внимание описанию тех выгод, которые сулят работникам перемены, хотя на деле фактор личной выгоды является наименее мощным и длительно действующим среди перечисленных выше трех. Сочетание первых двух, особенно в тех случаях, когда к ним добавляется и фактор личной заинтересованности сотрудников, оказывается наиболее сильным побудительным мотивом к проведению изменений.

Вот некоторые способы повышения заинтересованности сотрудников в изменениях:

* Привлечение внимания работников к тем внешним угрозам, наличие которых оправдывает затраты усилий на проведение реорганизации.
* Приведение примеров прошлых неудач, подтверждающих настоятельную необходимость внесения изменений в современную практику работы предприятия.
* Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно увидеть тот разрыв, который существует между существующей практикой работы организации и реальными внешними условиями ее существования (изменение состава и числа потребителей, конкуренция, требования законодательства и т.д.).
* Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно выявить те факторы, которые губительно сказываются на уровне эффективности компании.
* Представление сотрудникам фактических данных о существующем контингенте потребителей и его изменениях по численности, размещению, характеристикам.
* Представление сотрудникам фактических данных оценки компании в сравнении с ее конкурентами по результатам бенчмаркинга.
* Представление сотрудникам результатов исследования причин недовольства потребителей работой компании.
* Предоставление возможности прямого общения с потребителями, чтобы сотрудники могли получить представление об их отношении к характеру, достаточности и качеству услуг, предлагаемых компанией.
* Предоставление сотрудникам возможности понаблюдать за существующей практикой работы в других организациях с тем, чтобы повысить их восприимчивость к новым идеям.
* Проведение мероприятий, стимулирующих обсуждения ожидаемых перемен (конференции, учебные курсы, курсы повышения квалификации и т.д.).

Можно ли как-то воздействовать на перечисленные выше факторы? Стадия "пробуждения" может породить большую тревогу среди сотрудников. Действительно, когда ставятся под вопрос существующие методы и стиль работы, люди склонны к автоматическим реакциям и цепляются за привычные ориентиры, то есть у них срабатывает врожденное стремление к стабильности. Поэтому на данном этапе существуют значительные риски, особенно затрагивающие индивидуальные интересы сотрудников, которые также ставятся на карту. Вот почему на этой стадии столь важно не жалеть сил и энергии на то, чтобы дать возможность всем заинтересованным сторонам досконально изучить новую систему ориентиров. Менеджеры порой считают это пустой тратой времени, но они не правы. Конечно эта работа требует значительного времени, но эти затраты безусловно окупятся в переходный период за счет устранения активного или пассивного сопротивления переменам. В результате значительно повышается вероятность успешного проведения изменений.

Так что же выгоднее - обойтись без стадии "пробуждения" и получить задержки в реализации проекта реорганизации или потратить время и силы на процесс "пробуждения" заинтересованности сотрудников к нему, после чего проект будет продвигаться к поставленным целям вперед быстро и гладко при минимальном сопротивлении сотрудников?

### Возврат к проблемам, с которыми столкнулась Марианна.

Итак, усилия Марианны были вполне разумными, а сама она полностью отдавалась работе на новой должности. Вместе с тем, результаты ее усилий нельзя было считать положительными, по крайней в тот момент, когда мы с нею временно расстались. Но принципы, рассмотренные выше, могут помочь лучше понять, что ей следовало бы делать совсем по-другому:

* Марианна сосредоточила свое внимание почти исключительно на организационной стороне дела. Она рассматривала проблемы с технической точки зрения, обсуждала их с непосредственными коллегами, вырабатывала решения и действовала в соответствии с ними. Нельзя утверждать, что она работала плохо, но Марианна упустила из виду индивидуальное и коллективное измерения проводимой реорганизации.
* Работники компании и руководители среднего звена не участвовали ни в постановке целей, к которым следовало стремиться, ни в определении ограничений, которые необходимо было принимать в расчет. Таким образом, без широкого понимания правильности постановки задач было невозможно обеспечить "пробуждение" заинтересованности в их решении.
* Поскольку работники не были вовлечены в процесс разработки новых методов работы, они не воспринимали новые идеи.
* У работников не было возможности открыто обсуждать с коллегами и руководителями риски, связанные с реорганизацией, сроки и подходы к ее проведению. В результате отсутствовал командный дух в коллективе.
* Поскольку в коллективе отсутствовало широкое понимание стоящих перед компанией проблем и путей их решения, у работников складывалось впечатление, что все перемены происходят по прихоти одного человека. В связи с этим, люди либо бунтовали против них, либо апатично за ними наблюдали со стороны. Считая, что подчиненные естественным образом разделяют ее взгляды, Марианна слишком мало времени уделяла процессу пробуждения интереса сотрудников к реорганизации. В реальности оказалось совсем иначе, и теперь ей придется потратить много времени и сил на исправление отрицательных последствий негативного отношения работников и прокладку верного курса в направлении эффективных реформ.
* Марианна нуждалась не просто в повиновении подчиненных, но в их активной поддержке. Однако она пренебрегла налаживанием подобного сотрудничества.
* Внедрение новых методов работы происходило точно так же, как протекала повседневная работа организации. При этом упускалось из вида то обстоятельство, что проводимые изменения способны серьезно подорвать уверенность людей, которых они затрагивали, в устойчивости своего положения. Проведение реорганизации требует интенсивной и постоянной методической помощи и руководства вплоть до стадии ритуализации.
* Информирование о проводимой реорганизации и внедрение изменений было поручено руководителям отделений. Возможно, такая практика была бы оправдана при решении повседневных задач менеджмента, но в случае организационной перестройки такое решение часто ведет к ошибкам. Продвижение изменений и управление ими должно происходить с активным участием высшего руководства или, по крайней мере, при его видимой поддержке, если эта работа поручена нижестоящим руководителям.

менеджер внедрение преобразование адаптация

# Заключение

Приводя пример с Марианной, авторы не имели намерения дискредитировать менеджеров, которые, подобно ей, сосредотачивают свое внимание на технических аспектах реорганизации и обходят стороной те стадии, которые естественным образом требуются для адаптации сотрудников к проводимым изменениям. Их цель заключалась в том, чтобы показать те сложные процессы, которые связаны с адаптацией к переменам, и доказать, что стадия пробуждения заинтересованности людей в изменениях нуждается в методически правильном и строгом управлении.